

Тычинина Н.А.

Оренбургский государственный университет

E-mail: tychinina_nataly@mail.ru

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выявлены проблемы организации учетно-аналитического обеспечения, решить которые можно используя процессный подход к управлению бухгалтерским учетом, экономическим анализом и аудитом, что открывает важные и существенные преимущества для предприятия, целеориентированного на устойчивое развитие.

Ключевые слова: процессный подход, учетно-аналитическое обеспечение, устойчивое развитие предприятия.

Одним из существенных условий устойчивого развития предприятия является эффективное функционирование его учетно-аналитической системы. Рациональная организация процедур наблюдения, сбора, регистрации, контроля и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляется на всех уровнях системы управления предприятием и способствует эффективному использованию его экономического потенциала, создавая тем самым предпосылки для устойчивого развития. Эти процедуры являются достаточно сложными по причине влияния как объективных, так и субъективных факторов, воздействие которых отличается высокой степенью неопределенности.

Организация учетно-аналитического обеспечения на предприятиях, как и в целом обеспечение управленческой деятельности, в настоящее время носит дискретный характер. Он предопределяет необходимость разработки соответствующего теоретико-методического аппарата, призванного обеспечить благоприятную среду для формирования учетно-аналитической информации, адекватной целям управления, что будет способствовать принятию эффективных управленческих решений, направленных на текущее и стратегическое развитие предприятия.

Совершенствование учетно-аналитического обеспечения дает возможность предприятию диагностировать саму возможность устойчивого развития, позволяет более действенно и оперативно реализовать его направления.

Для российских предприятий, как производящих продукцию на экспорт, так и целиком ориентированных на национальный рынок (который должен стать частью международного по общим правилам для стран – членов ВТО), важ-

ным условием является необходимость подтверждения соответствия своей продукции международному стандарту качества ISO 9001:2008.

Международный стандарт ISO 9001:2008 нацелен на применение процессного подхода в управлении: «Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом» [1].

Процессный подход предполагает смещение акцентов от управления отдельными структурными элементами на управление сквозными бизнес-процессами, связывающими деятельность всех структурных элементов. Каждый деловой процесс проходит через ряд подразделений, в его реализации участвуют специалисты различных отделов предприятия. Процессный подход к организации деятельности предприятия предполагает: широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям; сокращение уровней принятия решений; сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда; повышенное внимание к вопросам обеспечения качества; автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Для обоснования практических рекомендаций по совершенствованию организации учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия воспользуемся положениями комплексной методики по внедрению процессного подхода к управлению, разработанной В.Г. Елиферовым и В.В. Репиным [2].

Проведенное анкетирование экономистов, менеджеров, учетных работников предприятий г. Оренбурга и Оренбургской области позволило выявить следующие проблемы организации учетно-аналитического обеспечения:

1. Отсутствие детализированных и проверяемых данных с филиалов – информация, поступающая в головную организацию, является «черным ящиком» для менеджмента.

2. Разнесение затрат по «местам возникновения затрат» по одной и той же схеме происходит сначала в финансовом учете, а затем в управленческом учете. В результате, высокие трудозатраты без какого-либо эффекта от них.

3. Потеря аналитичности и управляемости при переносе данных из филиалов в центр, и из бухгалтерского контура в управленческий.

4. Отчетность для разных пользователей содержит разные цифровые данные по одним и тем же показателям. И, как следствие, нет согласованности в управлении деятельностью предприятия.

5. Все документы, относящиеся к ведению управленческого учета, регламентированы только с точки зрения «статических» параметров (форма, количество экземпляров, кто составляет и кому подает), но в них практически нет фактора времени и логической связи между документами. В результате, происходят расхождения в данных разных контурах менеджмента, но не из-за различий в методологиях, а из-за нестыковки в бизнес-процессах.

6. Типичной почти для всех крупных предприятий, связанных с выполнением большого числа договоров с заказчиком, является проблема организации работы ее сотрудников. Разработкой, содержательным согласованием занимается несколько подразделений предприятия, каждое из которых курирует свои аспекты. Распределение загрузки сотрудников, занятых договорной работой, неравномерно во времени – возникают традиционные пики в периоды окончания учетных бухгалтерских периодов (конец квартала, года), а также разовые, непредвиденные перегрузки. Многие согласовательные процедуры итерационные, разные службы тратят на процесс согласования разное время.

7. На каждом предприятии существует бухгалтерская учетная политика, основные принципы которой предписаны официальным законодательством в соответствии с теми целями, которые ставит перед собой государство (а именно, сбор налогов). В определенных (достаточно узких) пределах предприятие может выбрать из предлагаемых государством вариантов учета наиболее для него целесообразные. Однако для

нужд управления предприятием, одной из функций которого является принятие решений на основе максимально точной оценки хозяйственного состояния предприятия, необходимо разработать индивидуальные основы учета.

8. Реализация практически всех важнейших функций руководства и управления замкнуто на первого руководителя предприятия, что определяет крайне высокую степень информационной нагрузки. При росте масштаба бизнеса это чревато снижением управляемости.

9. Преобладающей формой доведения информации о результатах деятельности производственных и других подразделений до первого руководителя являются еженедельные отчеты руководителей подразделений (как правило, в устной и в меньшей степени – в письменной форме). Такой порядок приводит, во-первых, к возможности искажения данных и, во-вторых, ставит первого руководителя в зависимость от присутствия на рабочем месте сотрудников, владеющих информацией. При имеющем место отсутствии преемственности и взаимозаменяемости сотрудников высший менеджмент может стать заложником недобросовестного персонала.

10. Явно недостаточное использование современных информационных технологий. Органически необходимая для судьбы всего бизнеса информационная служба требует активного развития. Такая ситуация сдерживает, с одной стороны, рост эффективности системы управления предприятием, но, с другой, создает исключительно благоприятные условия для быстрого и безболезненного прорыва в направлении использования современной корпоративной информационно-управляющей системы.

11. Недостаточное информационное обслуживание высшего менеджмента, существующее в настоящее время. При этом требуется кардинально усилить аналитическую компоненту. Руководители вынуждены самостоятельно добывать нужную информацию и для этого загружать подчиненных «нештатной и импульсивной» работой.

12. Информационная база, формируемая на основе финансового учета, отражает показатели в целом по предприятию. Не удовлетворяет низкая периодичность разработки (как правило, один раз в квартал, а для отдельных форм отчетности – только раз в год), использование в отчетности только стоимостных показателей.

Выявленные недостатки устраняются при процессном подходе к реализации учетно-аналитического обеспечения предприятия.

Учетно-аналитическое обеспечение предприятия представляет собой единство систем учета, анализа и аудита, объединённых информационными потоками для управления экономическими процессами при выборе (или реализации) направлений функционирования и развития и вариантов их финансирования [3].

Необходимость и целесообразность процессного подхода к реализации учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия обосновывается возможностью комплексного подхода к решению проблем организации учетного процесса.

Рассмотрим содержание каждого из трёх подпроцессов (учёта, анализа, аудита), образующих процесс учётно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия. Процесс бухгалтерского учета на предприятии должен включать работы: по разработке плана работы бухгалтерии, организации и осуществлению работы бухгалтерии, контролю над учётным процессом, анализу результатов работы бухгалтерии (рисунок 1).

Владелец процесса – главный бухгалтер, работающий на основании регламента «Положение о бухгалтерии». При этом рекомендовано выделить следующие субъекты процесса организации бухгалтерского учета: генерального директора, директора по экономике, начальника отдела работы с персоналом (ОРП), начальника отдела материально-технического снабжения (ОМТС), начальника отдела производства (ОП), начальника юридического отдела, руководителей структурных подразделе-

ний, главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера, бухгалтера по учету основных средств, НМА, ТМЦ, бухгалтера по учету заработной платы, бухгалтера по учету банковских и кассовых операций.

В соответствии с принципами процессного подхода, используемой методикой и рекомендованным штатным расписанием бухгалтерии, опираясь на утвержденные должностные инструкции бухгалтерской службы разработана «Матрица ответственности субъектов бухгалтерской службы системы управления бухгалтерским учетом», представленная в таблице 1.

Поскольку ряд субъектов этого процесса напрямую не участвуют в учётном процессе, а занимают положения на входе и выходе, при разработке матрицы они не были включены в неё.

Организационная модель процесса «Бухгалтерского учета» предприятия целеориентированного на устойчивое развитие представлена на рисунке 2. В соответствии с используемой методикой выделены вспомогательные подпроцессы процесса «Бухгалтерский учет», для каждого подпроцесса указан владелец и произведена увязка подпроцессов по входам/выходам для эффективного взаимодействия различных процессов внутри предприятия.

В ходе реализации подпроцесса «Планирование работы бухгалтерии» главному бухгалтеру предприятия следует разрабатывать план работы бухгалтерии на год и на месяц, опираясь на законодательные и нормативные акты, положения и стандарты по бухгалтерскому учету, методические указания, представленные в электронной форме в справочно-правовых системах, план стратегического развития предприятия, текущий план предприятия на год, акт аудитор-

ской проверки за предыдущий год. Годовой план должен детализироваться при разработке плана работы бухгалтерии на месяц, которую осуществляет главный бухгалтер предприятия.

Для этого анализируются изменения законодательства за прошедший период (мониторинг новых измененных документов); налоговый календарь; план предприятия на месяц; про-

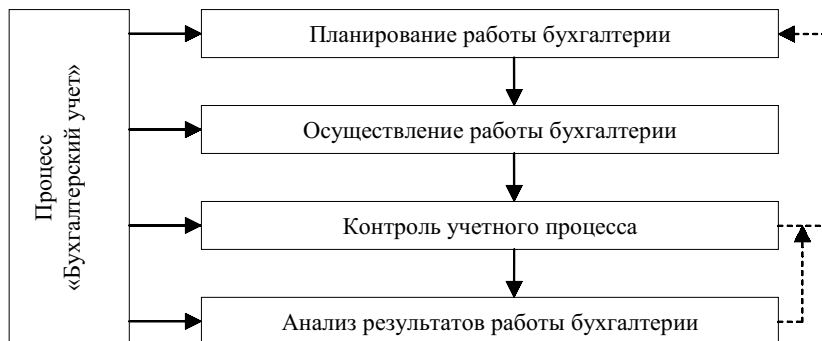


Рисунок 1. Содержание процесса «Бухгалтерский учет»

токол итогов работы предприятия за месяц; акты проверки аудиторской фирмы и контролирующих органов; ошибки и нарушения, выявленные работниками бухгалтерии, экономистами финансово-экономического отдела, менеджерами предприятия в течении прошедшего периода в ходе реализации деятельности предприятия в текущей работе при подведении итогов работы предприятия за месяц.

Указанные материалы заместитель главного бухгалтера формализует в план работы бухгалтерии на месяц, включающий, в том числе перечень корректирующих мероприятий по оптимизации работы бухгалтерской службы.

В ходе реализации подпроцесса «Организация работы бухгалтерии», на основании плана работы бухгалтерии на предстоящий год, приказа «Об учетной политике предприятия, целеориентированного на устойчивое развитие, для целей финансового, управленческого и налогового учета на год», разработанных должностных инструкций и итогов аттестации работников бухгалтерии, главный бухгалтер актуализирует активную учетную политику предприятия для целей финансового, управленческого и налогового учета, подает начальнику учебного центра заявку на обучение специалистов [3]. Заместитель главного бухгалтера формализует регламенты учетных процедур в соответствии с нормативно-правовым обеспечением и планом работы бухгалтерии на год и текущий месяц.

В ходе реализации подпроцесса «Осуществление работы бухгалтерии» и выполнения учетных процедур на конкретном рабочем месте специалиста формируются первичные и сводные

документы по направлениям и источникам устойчивого развития предприятия. Ввод учетной информации осуществляется в отдельных модулях системы «1С: Предприятия». Каждому документу присваивается трехуровневый шифр-код, формируются печатные формы документов и генерируются бухгалтерские записи по счетам финансового, управленческого, налогового учета. На счетах-экранах ежедневно должна собираться информация по направлениям и источникам устойчивого развития предприятия. При формировании сводных документов автоматически генерируются бухгалтерские записи по счетам стратегического учета [3].

По итогам квартала, полугодия, девяти месяцев и года формируется внутренняя управленческая отчетность, характеризующая стратегические направления устойчивого развития предприятия и обеспечивающие их реализацию источники.

В ходе реализации подпроцесса «Контроль учетного процесса» контроль за ходом учетного процесса и анализ результатов выполнения процесса необходимо возложить на главного бухгалтера и внутреннего аудитора предприятия. В результате контрольных и аудиторских процедур формируется заключение: о соблюдении законодательства РФ и выполнении основных положений принятой активной учетной политики предприятия; о достоверности учетной информации и эффективности работы бухгалтерской службы. Заключение используется при формировании перечня корректирующих мероприятий при планировании работы бухгалтерии на следующий месяц.

Таблица 1. Матрица ответственности субъектов бухгалтерской службы системы управления бухгалтерским учетом

| Подпроцессы | Должности работников | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---|---|--|--|--|
| | Главный бухгалтер | Заместитель главного бухгалтера | Бухгалтер по заработной плате | Бухгалтер по учету основных средств, НМА и ТМЦ | Бухгалтер по банковским и кассовым операциям | |
| Управление бухгалтерским учетом | Ответственный за процесс | – | – | – | – | |
| Планирование работы бухгалтерии | | Исполнитель | Получает информацию о ходе и результатах процесса | | | |
| Осуществление работы бухгалтерии | | Исполнитель | Исполнитель | Исполнитель | Исполнитель | |
| Контроль учетного процесса | | Получает информацию о ходе и результатах процесса | | | | |
| Анализ результатов работы бухгалтерии | | Исполнитель | Получает информацию о ходе и результатах процесса | | | |

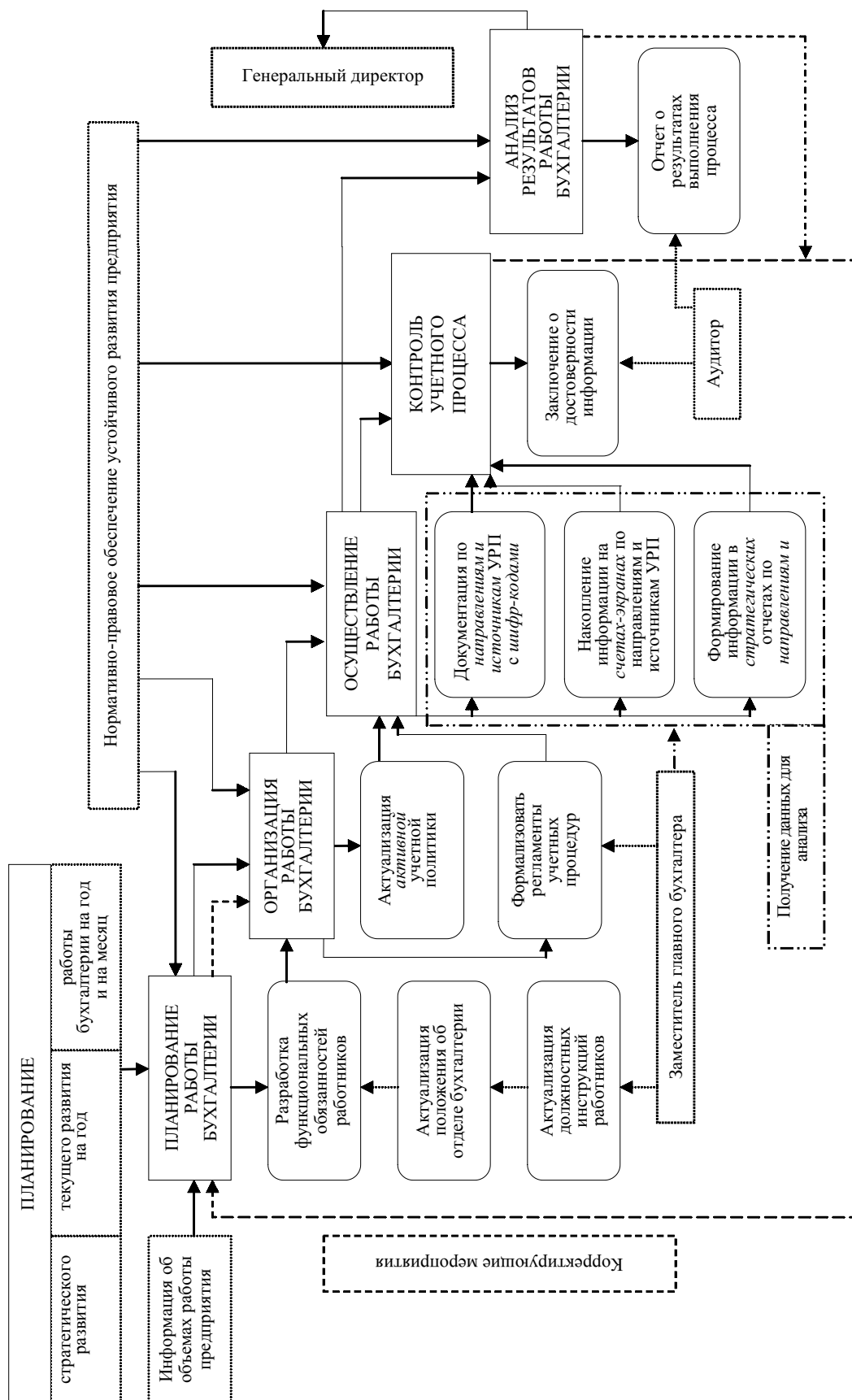


Рисунок 2. Организационная модель процесса «Бухгалтерский учет» предприятия, целеориентированного на устойчивое развитие

Субъектами реализации подпроцесса «Анализ результатов работы бухгалтерии» являются главный бухгалтер и его заместитель. По итогам реализации процесса отчетные показатели заместитель главного бухгалтера отражает в Сводной таблице критериев результативности.

Внутренний аудит можно рассматривать не просто как независимую деятельность по проверке и оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и как бизнес-процесс по сбору, обработке, контролю и предоставлению информации руководству предприятия.

Можно выделить вспомогательные подпроцессы процесса «Внутренний аудит» (рисунок 3). Для разработки организационной модели процесса «Внутренний аудит» предприятия рекомендовано воспользоваться этапами контрольно-аудиторского процесса, выделенными Белухой Н.Т.

Субъектом и владельцем процесса «Внутренний аудит» является аудитор предприятия.

3. Экономический анализ можно рассматривать не просто как способ познания хозяйственных процессов предприятия с помощью аналитических инструментов и методов с целью выявления существенных связей и характеристик, но и как бизнес-процесс по преобразованию экономических данных в информацию, необходимую для целей управления предприятием.

В соответствии с используемой методикой выделены вспомогательные подпроцессы процесса «Экономический анализ» (рисунок 4). Субъектами реализации процесса «Экономический анализ» определены: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера и аудитор предприятия.

Анализ результатов работы предприятия целесообразно проводить на основании методики анализа

и оценки устойчивого развития предприятия [4], используя итоговые данные финансовой, управленческой, статистической, налоговой отчетности за квартал, полугодие, 9 месяцев, год, а также результаты маркетинговых исследований и другие внеучетные данные.

Графические и табличные результаты анализа работы предприятия могут быть представлены: общему собранию акционеров, администрации и генеральному директору для принятия управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях. Аналитические данные служат основанием для формирования аналитических справок, записок и экономического паспорта предприятия.

Таким образом, можно выделить следующие ключевые моменты процессного подхода к реализации учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия:

- четкая регламентация каждого подпроцесса процесса «Бухгалтерский учет», формирование матрицы ответственности субъектов,
- увязка подпроцессов по входам/выходам для эффективного взаимодействия различных процессов внутри предприятия;



Рисунок 3. Содержание процесса «Внутренний аудит» предприятия

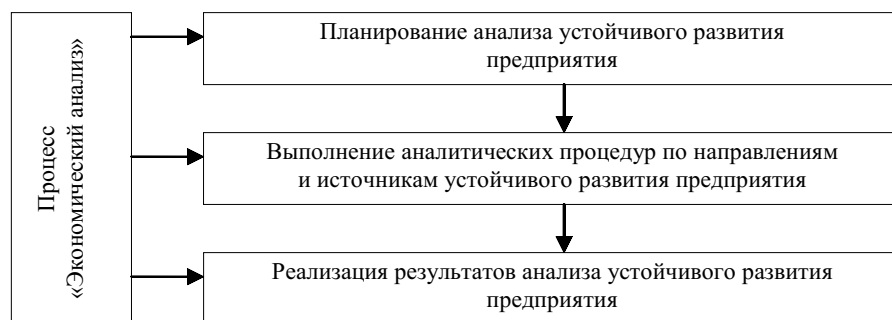


Рисунок 4. Содержание процесса «Экономический анализ» предприятия

– трансформация учетной политики в действенный инструмент учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия путем выделения ключевых элементов ее методического раздела, свойственных активному и пассивному типу учетной политики; корректировка плана счетов предприятия, целеориентированного на устойчивое развитие;

– текущая оперативная оценка устойчивого развития предприятия по учетным данным аналитического и синтетического учета и системы счетов-экранов, обслуживающая направления и источники устойчивого экономического развития предприятия в отдельных подпроцессах процесса «Бухгалтерский учет».

– применение для анализа текущего состояния предприятия и прогнозирования методики анализа и оценки устойчивого экономического развития предприятия с использованием трёхмерной матричной модели, в основу которой положены агрегированные показатели «устойчивости» и «развития», включающие критерии их оценки по семи функциональным зонам (производственной, финансовой, маркетинговой, организационной, управления персоналом, НИОКР и инноваций, логистики);

– обобщение информации на счетах стратегического учета направлений и источников устойчивого развития предприятия и формирование управленческой отчетности «Стратегические характеристики устойчивого развития предприятия».

Предложенный процессный подход к реализации учетно-аналитического обеспечения, открывает важные и существенные преимущества для устойчивого развития предприятия: конкретную содержательную интерпретацию, обеспечивающую единую систему понятий для различных специалистов предприятия; прозрачность деятельности бухгалтерии, обеспечивающую четкое разграничение прав и полномочий учетных работников различного уровня и специалистов, видение их роли и места в общей системе процессов предприятия; обеспечение синергетического эффекта за счет отсутствия (или устранения) дублирования и неиспользуемых результатов деятельности; мониторинг учетных процессов и определение процессных итоговых показателей; оперативное обнаружение и видение слабых мест в деятельности бухгалтерской службы предприятия; изменение портфеля проектов, выстраивания их приоритетов и последовательности выполнения; повышение управляемости проектов, их быстрой корректировки и ускорения реализации; возможность гибкой перестройки всех процессов предприятия, в соответствии с реальными потребностями рынка и перспективами его развития, а также позиционированием предприятия на этом рынке.

Рекомендации по применению процессного подхода к организации учетно-аналитического обеспечения носят универсальный характер, и могут быть использованы предприятиями, целеориентированными на устойчивое развитие.

30.11.2012

Список литературы:

1. ISO 9001:2008 «Quality management systems – Requirement». Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.icc-iso.ru/upload/shop_3/3/7/3/item_373/GOST_R_ISO_9001-2008.pdf
2. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – 5-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 408 с.
3. Тычинина, Н. А. Учетно-аналитическое обеспечение как элемент механизма управления устойчивым развитием предприятия / Н. А. Тычинина // Вестник Государственного университета управления. – 2008. – № 15 (25). – С. 319–325.
4. Тычинина, Н. А. Инструментарий комплексного экономического анализа устойчивого развития предприятия / Н. А. Тычинина, Е. В. Смирнова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 9 (138). – С. 31–37

Сведения об авторе:

Тычинина Наталья Александровна, доцент кафедры управленческого учета и контроля Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 342475, e-mail: tychinina_nataly@mail.ru